Maïwenn
Guégan

Entreprises, pauvreté et innovation à la base de la pyramide

INTRODUCTION

Le contexte dans lequel opèrent les grandes entreprises aujourd'hui connaît des évolutions significatives. Les problématiques d'environnement, de développement durable et de responsabilité sociale sont notamment de plus en plus omniprésentes. Que ce soit à travers les législations, les régulations ou la pression des consommateurs, les entreprises ne peuvent plus ignorer ces thèmes. Dans ce contexte de remise en cause profonde des modèles traditionnels, l'argumentaire de Prahalad autour de la fortune au bas de la pyramide a trouvé un écho auprès de nombreuses multinationales, et on a vu se multiplier les initiatives de ces dernières pour tenter de percer sur ce marché jusqu'ici négligé. Ces initiatives ont pour but d'engranger une connaissance et expertise sur ce marché et de dégager du profit à un certain point, mais s'inscrivent aussi dans la problématique de responsabilité sociale de l'entreprises (RSE), puisqu'elles intègrent en leur cœur des aspects sociaux et de durabilité. Ainsi, le projet Grameen Danone Food Limited (GDFL) au Bangladesh a pour mission de réduire la pauvreté en donnant accès à une nourriture saine et aux bonnes qualités nutritives aux plus pauvres, surtout les enfants, en appliquant un business model innovant qui repose sur la communauté. Au Kenya, Sc Johnson a développé un nouveau business model avec des entrepreneurs locaux, le Community Cleaning Services (CCS), afin d'améliorer les conditions sanitaires et d'hygiène. Il s'agit donc d'allier une logique pragmatique d'entreprise à une vision plus humaine des situations.

Puisqu'elles connaissent peu ou mal le marché du bas de la pyramide, les grandes entreprises se doivent de sortir des sentiers battus pour développer des solutions adéquates. C'est ce sujet de l'innovation dans les projets au bas de la pyramide qui sera au centre de ce rapport. Le point de départ est le paradoxe qui peut être observé au bas de la pyramide entre véritables créations et retour vers des pratiques ou produits plus basiques. Ainsi, d'un côté, General Electric a développé des produits novateurs en Inde (électrocardiogramme portable) ou en Chine (ultrasons à partir d'un ordinateur), et Schneider Electric a développé une nouvelle lampe à LED, In-Diya, à destination des populations qui ont peu ou pas accès à l'électricité en Inde. D'un autre côté, l'unité de production de Grameen Danone a été faite sur des plans qui ne sont plus utilisés depuis des dizaines d'années dans les pays développés, et Essilor réserve ses modèles de verres basiques pour son projet en Inde.

La réalité est bien sûr plus complexe que ce premier constat. Cependant celui-ci met en avant la question de la place et la forme de l'innovation dans les stratégies à la base de la pyramide, sujet qui va être développé ici.

Pour étudier cette question, je commencerai par une mise en contexte en étudiant le concept de marché à la base de la pyramide et ses spécificités. Les défis particuliers auxquels les entreprises doivent faire face pour l'aborder m'amèneront ensuite à étudier sous quelles formes l'innovation se développe dans ce marché aux multiples facettes. Afin de mettre la question de l'innovation dans les pays en développement en perspective, je traiterai enfin du lien entre innovation dans les pays développés et les pays en développement.

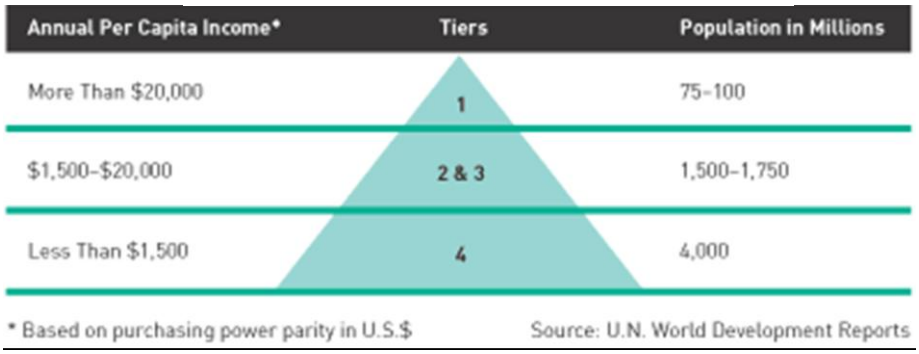
I- Le marché à la base la pyramide

1. Qu'appelle-t-on base de la pyramide ?

Le bas de la pyramide comprend la frange de la population mondiale la plus pauvre. La définition de la pauvreté elle-même crée un débat. La mesure de la pauvreté diffère en effet selon les pays ou les instances internationales. Par exemple, est considéré comme pauvre en France une personne qui perçoit moins de 60% du salaire médian. Aux Etats-Unis, la mesure va se faire à partir de la possibilité ou non d'acheter un panier basique et préétabli de biens. La Banque Mondiale quant à elle estime que l'extrême pauvreté commence en-dessous de 1,25$ par jour en parité pouvoir d'achat (PPA) au taux de 2005, et que la pauvreté modérée commence en-dessous de 2$ par jour PPA[1].

Prahalad et Hart (2002), qui ont développé une théorie d'existence d'une fortune à la base de la pyramide, estiment que cette dernière comprend la population qui vit avec moins de 1 500$ par an PPA, soit 4 milliards de personnes (cf figure 1 qui montre le découpage de la population mondiale en trois tiers selon le revenu annuel en PPA en $). D'autres estimations, se basant sur un seuil de 2,50$ par jour, évaluent le nombre de personnes se situant au bas de la pyramide à un peu plus de 3 milliards de personnes en 2005.[2]

Figure 1. La pyramide économique mondiale



Source : Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart

[1] http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:22927860~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html

[2] http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats

En termes de taille de marché, les estimations varient donc aussi. Alors que Prahalad et Hart (2002) évaluent le marché à la base de la pyramide à 13 000 milliards de dollars PPA, Karnani (2006) l'évalue lui, en se basant sur le seuil de 2$ de la Banque Mondiale, seulement à 1 200 milliards de dollars PPA, soit près de dix fois moins.

Il y a donc débat sur le seuil à partir duquel on peut considérer qu'il y a un marché au bas de la pyramide, et par conséquent sur la taille de ce marché. Cependant, au-delà de ce débat, l'idée principale est l'opportunité que représente la base de la pyramide pour les entreprises.

2. Base de la pyramide et théories sous-jacentes

Depuis plusieurs années, le concept de base de la pyramide attire de plus en plus l'attention des entreprises. Cet intérêt s'inscrit dans un courant de pensée qui voit l'entreprise comme un acteur social majeur et qui doit aussi jouer un rôle dans le combat contre la pauvreté. Au-delà de la philanthropie traditionnelle et de la logique de fondations d'entreprise et de dons, le secteur privé est considéré comme pouvant jouer un rôle essentiel dans l'intégration sociale et économique des populations pauvres en agissant selon des logiques d'affaires, en respectant certes la responsabilité sociale mais en ne suivant pas non plus des logiques de charité.

Prahalad et Hart (2002) ont développé l'idée de l'existence d'une fortune à la base de la pyramide. Ils considèrent que cette dernière représente un marché potentiel attractif mais largement ignoré. Au cœur de leur théorie se trouve l'idée d'un bénéfice partagé pour les entreprises et les populations pauvres à travers le fait de considérer ces derniers comme des consommateurs et non des individus hors du circuit économique. En effet, le marché à la base de la pyramide permettrait d'une part aux entreprises d'engranger de nouveaux profits et d'autre part aux populations pauvres de bénéficier d'un accès à la consommation et à une amélioration de leurs conditions de vie.

Cette théorie rencontre des critiques. Pour certains, la définition du seuil de pauvreté est trop vague et il est irréaliste d'inclure les plus pauvres du dernier tiers comme consommateurs. En effet, étant donné leur peu de revenus ils ne peuvent être atteints et la

frange de population que les entreprises arriveraient à atteindre serait en fait une frange un peu au-dessus de la base de la pyramide, vers des revenus plus moyens. La question éthique est aussi soulevée, mettant en avant le fait que les pauvres n'ont pas les mêmes besoins que les individus plus aisés et qu'il n'est pas éthique de leur vendre des produits superflus et de faire des profits sur des produits de première nécessité. Peut-on en effet tout vendre aux pauvres ? La question est délicate car elle touche aussi à la psychologie humaine et à la représentation que les gens ont d'eux-mêmes et de la maîtrise de leur destin.

Karnani (2006) critique lui le fait de ne considérer les pauvres que comme consommateurs et insiste sur le fait de les considérer aussi et avant tout comme des producteurs. Il avance en effet le fait que les populations pauvres regorgent d'entrepreneurs et de talents à développer. De plus, la consommation seule ne réduira pas durablement la pauvreté, il faudrait impliquer les pauvres comme réels acteurs de l'économie et non seulement acheteurs, afin de créer véritablement de la richesse. Karnani met de plus en question les hypothèses de Prahalad car il considère que les stratégies BoP (Bottom of the Pyramid) ne touchent en fait pas les plus pauvres mais une classe moyenne émergente.

Au-delà des enjeux humains, le concept de base de la pyramide est aussi un enjeu économique pour les entreprises des pays développés. Il convient pour elles de développer une connaissance et une expertise du marché à la base de la pyramide, considéré comme marché du futur de par le nombre de consommateurs potentiels qu'elle comprend et les perspectives de développement. Si elles tardent trop, les entreprises locales comme Tata en Inde, qui ont une meilleure compréhension du terrain, risquent en effet de leur damer le pion. Jeff Immelt, le PDG de General Electrics, l'a d'ailleurs déclaré, son entreprise sait comment rivaliser avec ses adversaires traditionnels, mais doit absolument apprendre à rivaliser avec les acteurs des pays en développement, selon de nouvelles règles, afin de ne pas se faire détruire.[3]

[3] Immelt, J. ; Govindarajan, V. ; Trimble, C.. «How GE is disrupting itself». *Harvard Business Review*, Oct 2009, pp 56-65.

Le concept de marché à la base de la pyramide est donc riche en implication sociales et économiques. Cependant, il est délicat à aborder car présente des caractéristiques propres qui créer de nombreuses problématiques pour le secteur privé.

3. Les principales spécificités et principaux défis du (des) marché(s) à la base de la pyramide

Tout d'abord, la première spécificité du marché à la base de la pyramide est le fait que les populations ciblées ont très peu d'argent disponible. Cependant, au-delà de ce premier constat évident, il est difficile de parler d'un seul marché à la base de la pyramide. Comme nous l'avons vu précédemment, la définition du seuil de pauvreté n'est pas évidente et différents seuils de pauvreté entraînent différents accès à la consommation. Alors que certains sont dans la stricte survie, d'autres parviennent à avoir un petit reste à vivre une fois les dépenses fondamentales couvertes, même si ce reste à vivre est très faible. Les populations pauvres ne sont donc pas homogènes dans leurs revenus et ne peuvent pas être considérées comme un seul bloc. De plus, les différences de cultures et de langues ajoutent à cette hétérogénéité.

D'autre part, même si la population mondiale est maintenant pour un peu plus de la moitié une population urbaine et que la pauvreté urbaine se développe, les populations pauvres dans les pays en développement se situent encore largement en zones rurales. Ceci implique une grande dispersion géographique, ce qui pose un problème d'accès et de distribution. Il n'y a en effet pas de grand marché unifié de la base de la pyramide mais plutôt une multitude de micro marchés locaux. Par ailleurs, il y a un grand manque d'infrastructures et aussi d'éducation qui freinent les logiques économiques traditionnelles des entreprises, qui ne sont pas habituées à aborder ces problématiques. Tout cela pose la question d'adaptation des stratégies et des business models, non seulement d'un pays à l'autre mais aussi à l'intérieur d'un même pays. Alors que les multinationales sont habituées à raisonner en termes d'économies d'échelle, de rationalisation et d'optimisation des ressources et des coûts, leurs modèles traditionnels sont bouleversés à la base de la pyramide à cause de la disparité et du manque d'infrastructures que l'ont y trouve.

Une autre composante cruciale à la base de la pyramide est l'importance de l'économie informelle, qui comprend touts les activités économiques qui s'exercent en dehors du cadre légale et des pratiques institutionnelles. Certaines estimations évaluent le poids de l'économie informelle à entre 40% et 60% de l'activité économique totale dans les pays en développement (Prahalad et Hart, 2002). Ainsi, les populations pauvres, qui étaient jusqu'à récemment complètement ignorées des entreprises, dépendent de ce secteur informel pour trouver des produits et du travail. Cela pose problème pour les multinationales qui veulent atteindre ces populations, car elles opèrent normalement dans un cadre formel et légal, à base de contrats et d'infrastructures.

Elles manquent d'ailleurs de connaissance sur ces marchés en développement. Leurs outils et pratiques usuels de production, distribution, marketing etc.… y sont peu ou pas applicables tels quels. C'est d'ailleurs pourquoi les entreprises nouent souvent des partenariats avec des structures locales (ONG, structure institutionnelle, entreprise local) ou entrepreneurs locaux, afin de développer un savoir-faire sur-mesure. Parmi les exemples cités dans l'introduction, Danone s'est donc allié à Grameen, Sc Johnson à des entrepreneurs et partenaires locaux et Essilor à des hôpitaux locaux.

Les entreprises qui souhaitent s'engager dans les marchés à la base de la pyramide doivent donc relever le défi de recommencer presque à zéro, puisque leurs modèles, leurs compétences, leurs méthodes et moyens y sont bouleversés. De grandes multinationales leaders dans leur industrie se retrouvent dans la position d'un nouvel entrant sur ces marchés, et avance par tâtonnements afin de développer une expertise et de trouver les formules adéquates pour y opérer. C'est d'ailleurs en majorité sous la forme de projets de petite taille par rapport à l'entreprise dans sa globalité que les multinationales testent le terrain.

Le nouveau rôle du secteur privé dans la lutte contre la pauvreté et à la base de la pyramide pose ainsi la question du développement de solutions innovantes afin de répondre aux besoins et demandes spécifiques des populations pauvres. Ce sujet de l'innovation à la base de la pyramide et les différentes formes ou niveaux stratégiques qu'elle prend va maintenant être abordé plus en détails.

II- Le BOP comme terrain d'innovation

1. Définition générale et différents types d'innovation

L'innovation peut être vue à la fois comme un processus de changement mais aussi comme le résultat final qui en découle (Asselineau & Piré-Lechalard, 2008). Le concept d'innovation implique donc de la nouveauté et de la créativité. Cependant, on peut établir une distinction entre des innovations dites de rupture, qui révolutionnent l'économie et les modes de vie, telles que l'ampoule électrique inventée par Thomas Edison ou encore Internet, et des innovations cumulatives, qui sont des modifications ou ajouts à de l'existant. Par exemple, on peut considérer la voiture comme une innovation de rupture, et toutes les innovations qui ont été faites autour de la voiture depuis son invention, telles que les nouveaux systèmes de sécurité ou nouvelles fonctionnalités, comme des innovations cumulatives.

A l'intérieur du concept d'innovation, on distingue généralement différentes catégories ou différents niveaux. Ainsi, l'innovation peut concerner des *procédés* et viser l'excellence opérationnelle, ou être une innovation de *produits/services,* c'est-à-dire concerner de nouvelles offres qui seront introduites sur le marché. Une innovation peut aussi être *stratégique* et redessiner un modèle économique. Enfin, une innovation *managériale* est une nouvelle combinaison complexe de ressources et de savoir-faire (Hamel, 2008, dans Asselineau & Piré-Lechalard, 2008).

D'autres catégorisent les innovations de manière différente, en conservant l'aspect innovation de procédé ou de produit, mais en ajoutant innovation touchant au packaging ou à la politique tarifaire (Prahalad & Mashelkar, 2010). Kaafarani et Stevenson (2011) identifient eux différents niveaux d'innovation selon l'envergure de celle-ci. Une innovation de *transformation* sera donc synonyme d'innovation de rupture comme évoqué plus haut, alors qu'une innovation de *catégorie* se fera à l'échelle d'une industrie, comme l'iPod d'Apple qui a été développé à partir de la technologie MP3 existante. Une innovation de *marché* concernera un nouvel usage ou accès d'un produit déjà existant. Par exemple, le laboratoire vétérinaire Merial a développé une nouvelle façon d'utiliser son antipuce en permettant un accès plus direct et une application simple sur la nuque des

animaux. Enfin, une innovation *opérationnelle*, considérée plus interne, permet de faire les choses plus vite, mieux et moins chères. Nordstrom a ainsi gagné en efficacité interne en revoyant sa gestion des stocks grâce à une innovation opérationnelle, ou de procédé.

Peu importe la catégorisation que l'on utilise, on se rend compte que le concept d'innovation n'est pas un concept monolithique et figé. De plus, selon sa complexité et son enracinement dans une entreprise, une innovation sera plus ou moins facile à répliquer. Pour la suite de ce rapport, je conserverai la classification de Hamel (2008).

Les types d'innovation présentés ici permettent de se représenter le concept d'innovation en général, mais quels sont les enjeux spécifiques de l'innovation à la base de la pyramide ?

2. Les enjeux de l'innovation à la base de la pyramide

Du fait des spécificités et défis propres des marchés à la base de la pyramide, comme présentés précédemment, l'innovation prend un rôle de toute première importance pour les entreprises dans leur approche stratégique de ces marchés. Comme nous avons pu le voir, les multinationales qui souhaitent les aborder doivent développer depuis le commencement leur expertise sur les besoins des populations pauvres et leurs stratégies de production, distribution et marketing. Elles doivent faire preuve de créativité et repousser les barrières des modèles conventionnels, ce qui est un exercice délicat, particulièrement pour des grandes entreprises qui ont des procédés bien rodés et des produits bien établis dans les marchés développés et qui se retrouvent donc dans une position d'outsider inhabituelle pour elles. Les initiatives entreprises par les multinationales dans le BoP, comme Danone, Sc Johnson, Essilor et bien d'autres encore prennent donc l'allure de start-ups, plus agiles, intégrées dans des structures puissantes.

Anderson et Markides (2007) ont exploré les facteurs de succès des innovations stratégiques et ont identifiés quatre facteurs clés dans les marchés en développement. Ainsi, les innovations stratégiques doivent être : abordables, acceptables, accessibles et les consommateurs doivent être avertis (les quatre A, *affordability*, *acceptability*, *availability* et *awareness*). En effet, une attention toute particulière doit être portée aux

prix puisque les consommateurs visés ont très peu d'argent disponible. Ensuite, le produit ou service vendu doit être adapté au marché, c'est-à-dire respecter les besoins et les cultures en présence. Il doit aussi être disponible et accessibles facilement, grâce à de nouvelles méthodes de distribution notamment. Enfin, le consommateur doit connaître le produit, les entreprises doivent donc développer des moyens alternatifs de communication.

Prahalad (in Prasad et Ganvir, 2005) a développé des principes pour l'innovation à la base de la pyramide, qui pourront être trouvés en annexe de ce rapport. Parmi ces principes apparait notamment la nécessité de repenser l'équation prix-performance. En effet, les besoins des populations pauvres nécessitent certes le développement de technologies nouvelles ou de nouvelles applications de technologies existantes, mais ces consommateurs n'ont pas forcément besoin du même niveau de performance que celui attendu dans les marchés développés. Ainsi, ils peuvent se contenter d'un produit moins sophistiqué mais aussi beaucoup moins cher, le caractère abordable primant. Ainsi, la filiale indienne d'Unilever, Hindustan Lever Ltd (HLL), s'est vue menacée dans les années 1990 par un rival local, Nirma Ltd, qui produisait et vendait un produit certes plus rustique mais aussi beaucoup moins cher, ce qui le rendait abordable pour les populations plus pauvres (Prahalad et Hart, 2002).

Liée à cet aspect de simplification des produits, la question de la simplification du travail est mise en avant aussi. En effet, afin de pouvoir produire localement avec les infrastructures insuffisantes et un manque de qualification des travailleurs, il est nécessaire de ne pas importer tels quels des modèles de production qui fonctionnent dans des endroits plus développés. Au-delà du problème de la qualification de la main d'œuvre, le manque d'éducation des populations pauvres des pays en développement, considérés comme consommateurs cette fois, est aussi à prendre en compte. En effet, il implique de mettre l'accent sur des moyens adaptés d'informer les usagers sur l'utilisation des produits, mais aussi sur l'existence elle-même du produit. Les supports écrits auront par exemple peu d'impact sur une population illettrée. HLL fournit là encore une bonne illustration, puisque l'entreprise fait appel à des artistes de rue - magiciens, chanteurs, acteurs ou danseurs - pour promouvoir ses produits (Anderson et Markides, 2007).

Enfin, un aspect important dans l'innovation à la base de la pyramide est celui de la durabilité et du renouvelable. En effet, au vu des problématiques écologiques et de développement actuelles, les entreprises sont encouragées à déployer des stratégies respectueuses des ressources afin de ne pas répliquer les modes de consommation des pays développés, qui ne sont plus tenables à long terme. Une approche vertueuse de l'innovation à la base de la pyramide intègrerait ainsi de nombreux paramètres sociaux et environnementaux, en plus de paramètres technologique et commerciaux.

Hart et Sharma (2004) proposent quant à eux le concept de Radical Transactiveness. Il s'agit de la capacité à intégrer continuellement la connaissance des parties prenantes en marge, qui ont des points de vue radicalement différents. Le postulat sous-jacent est que si ces parties prenantes en marge sont au cœur de nouvelles problématiques, elles détiennent aussi les clés pour les gérer. Il implique aussi le fait que gérer l'équilibre entre continuité et efficacité n'est plus suffisant. Il repose donc sur « l'innovation de rupture et la destruction créative à travers l'imagination compétitive ».

L'innovation à la base de la pyramide intègre donc de nombreux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face pour réussir leur entrée dans ce marché complexe. A la lumière de ce qui vient d'être évoqué, je vais pouvoir revenir sur le paradoxe mentionné dans l'introduction et analyser les formes que prend l'innovation dans les stratégies BoP.

3. Quelles formes l'innovation prend-elle à la base de la pyramide?

Je mentionnais le cas de Danone dans l'introduction, dont l'usine de production de yaourt Shokti doï à Bogra au Bangladesh est faire sur des plans qui paraitraient obsolètes dans les pays développés. Le fait est que cette usine a été développée de manière à réduire les frais fixes et à bénéficier du faible coût du travail dans le pays. L'unité de production est donc en effet simple et peu automatisée. Cependant, comme le décrit Guy Gavelle, chef du projet, cela a impliqué pour Danone de réinventer et repenser ses procédés. L'usine n'est pas innovante dans le sens où elle ne comporte pas d'éléments nouveaux, cependant elle entre dans ce processus de bouleversement et de remise à plat des modèles traditionnels par lequel les multinationales doivent passer pour s'adapter aux conditions du marché BoP. De plus, l'unité de production n'est qu'un élément du projet

et s'inscrit dans un business model qui lui est innovant. En effet, Grameen Danone Food Limited (GDFL) a décidé de s'inscrire dans une logique locale et durable. Du côté des matières premières, elle a ainsi développé un système d'aide aux micros fermes, afin aussi de s'assurer des quantités suffisantes de lait. Du côté de la distribution, elle a développé un réseau de « Shokti ladies », c'est-à-dire de femmes qui, comme micro entrepreneuses, se chargent de gérer la vente des yaourts et perçoivent une commission, sur le modèle de la banque de micro crédit Grameen, créée par M.Yunus. Les facteurs écologiques ont aussi été pris en compte dans le packaging. Toute une réflexion a d'autre part été menée sur les volumes des portions vendues. GDFL s'inscrit donc dans les logiques qui ont été évoquées précédemment, d'adaptation aux conditions locales en développant des modes de production et de distribution innovants. Quant à l'usine, qui était le point de départ de la réflexion, elle s'inscrit dans la logique de simplification des procédés et de nouvelles équations de coûts et performance. Même si Danone au global possède la technologie nécessaire pour construire une usine dernier cri, l'utilité d'une technologie avancée à Bogra serait limitée et même contre-productive.

Quant au cas d'Essilor, il s'inscrit dans la même veine. En effet, Essilor ne vend pas ses verres intégrant des technologies de pointe en Inde, cependant ces technologies ne seraient de toute façon pas adaptées aux moyens des populations pauvres visées. En revanche, Essilor a développé, en partenariat avec des hôpitaux indiens spécialisés dans les yeux, un modèle économique innovant. Il s'agit d'aller à la rencontre des populations rurales, pour qui le voyage jusqu'à la ville pour voir un ophtalmologue est trop cher. Ainsi, des « vans de télé-ophtalmologie » et des « vans de réfraction » parcourent les villages afin d'offrir une consultation gratuite puis, si celle-ci débouche sur une prescription de lunettes, de faire les lunettes sur-place immédiatement. Les lunettes ainsi obtenues, de modèles d'entrée de gamme, sont à un prix relativement abordable, à moins de 200 Rs. Par ailleurs, les gens reçoivent de l'aide d'un conseiller qui leur explique pourquoi ils doivent porter des lunettes, comment les porter et pourquoi les porter va améliorer leurs conditions de vie. Là encore, même si Essilor ne fait pas d'innovation produit à proprement dit, l'entreprise a développé un modèle très différent de son modèle conventionnel, où elle ne vend ses verres qu'à des laboratoires ou des opticiens.

Pour ce qui est de la lampe In-Diya développée par Schneider Electric, il s'agit en revanche là d'une innovation produit, qui implique de la technologie. Cette lampe permet à des populations non connectées à l'électricité de bénéficier d'une lumière artificielle qui peut fonctionner grâce à l'énergie solaire ou à une batterie. De plus, grâce à l'utilisation de LED, ces lampes ont une grande autonomie.

Le paradoxe qui a été soulevé en introduction s'explique donc par le fait que l'innovation à la base de la pyramide ne porte pas nécessairement sur les produits et n'inclut pas nécessairement de la technologie nouvelle. Bien souvent les innovations à la base de la pyramide se font en termes de business model et d'organisation. Les entreprises développent ainsi de nouvelles propositions de valeur (client, produit/service), architecture de valeur (chaîne de valeur) et équation de profit (structures de revenus e de coût, capital employé). Elles développent aussi des modèles plus entrepreneuriaux, qui seront amenés à être étendus par la suite s'ils sont validés.

Le facteur central de toute innovation doit en tout cas être l'identification d'un besoin réel. Si nous reprenons le cas d'Essilor, la remarque qui peut être faite est que l'entreprise française a suivi une logique assez répandue parmi les multinationales qui est de déclasser ses produits existants pour les vendre à des segments de population modestes. Or le réel besoin en Inde concerne les lunettes de lecture, ce qu'Essilor développe d'ailleurs aujourd'hui mais ne faisait pas au départ. La problématique ici est que les logiques commerciales dans les pays développés amènent à créer des besoins dans des marchés existants, alors que la situation est inversée dans les marchés émergents, où il s'agit de créer des marchés à partir de besoins existants, ce que les multinationales doivent apprendre à faire.

Ce souci de répondre à un réel besoin se combine d'ailleurs avec le fait de ne pas rechercher la sophistication à tout prix pour les produits mais juste un produit à la performance correcte et surtout adapté aux usages qui en sont fait. Cela demande une observation attentive des modes de consommation et une prise en compte du contexte global. Ainsi, le fabricant de machine à laver Haier, s'étant rendu compte que beaucoup de personnes modestes vivant en milieu rural considèrent la possession d'une machine à laver comme un luxe, l'utilisaient pour autre chose que laver les vêtements, comme laver les légumes par exemple. Même si cela peut paraitre saugrenu au premier abord, Haier en

a fait une opportunité commerciale et a développé une machine à laver dont les tuyaux ne se bouchent pas à cause des épluchures de légumes, et munie d'un mode d'emploi pour cet usage supplémentaire (Anderson et Markedis, 2007). Le fabricant chinois a d'ailleurs aussi développé une mini machine à laver, le Mini Magical Child, qui économise de l'eau, de l'électricité, de l'espace et qui pèse moins lourd par rapport à une machine conventionnelle. Cette machine permet de laver de petites quantités de vêtements en choisissant le niveau d'eau (Hang et al, 2010).

Cette idée de placer l'utilisateur au centre de l'innovation est au cœur de la stratégie d'Ideo, une entreprise américaine de design et d'innovation qui opère dans toutes sortes de secteurs, de l'aéronautique aux chariots de supermarché en passant par l'imagerie médicale et les jouets. Ideo conseille d'utiliser sa méthode de « design thinking » dans l'approche de la base de la pyramide (Altman et at, 2009). Les premières phases de ce processus consistent à comprendre, rassembler de l'information et observer les utilisateurs, afin de pourvoir se projeter à leur place et développer des solutions sur mesure. Hindustan Lever demande par exemple à ses managers de passer vivre six semaines en zone rurale afin d'engranger de la connaissance sur les besoins et pratiques concernant l'hygiène parmi les populations pauvres. Cette période d'immersion sur le terrain a pour but de faire prendre conscience de besoins réels et non imaginés ou supposés. Dans le même esprit, Masisa, une entreprise d'exploitation forestière en Amérique du Sud, développe un modèle d'inclusion sociale (ie réduction de la pauvreté en intégrant les populations pauvres dans les processus économiques). Suivant le modèle d'Avon au Brésil, elle fait appel à des femmes locales pour distribuer ses produits en allant de village en village faire du porte-à-porte. En développant un lien plus proche avec les communautés locales, les designers parviennent ainsi à mieux les écouter, développer des méthodes de recherche terrain adéquates et comprendre les besoins, explicites mais aussi implicites (Dos Santos et al, 2009).

Les entreprises peuvent aussi s'inspirer des initiatives développées dans d'autres industries. Ainsi, Smart Communications aux Philippines s'est inspiré du modèle de vente en dosette développée par Procter & Gamble ou Unilever, et l'a appliqué à la téléphonie, en offrant des plus petits temps de communication mais pour des prix aussi plus bas, jouant sur l'équation marge faible-grands volumes. Cette offre n'est pas la plus

économique mais elle permet aux personnes pauvres, qui reçoivent généralement leurs paies quotidiennement et n'ont pas beaucoup de trésorerie, de rester dans leur budget en achetant pour une somme moindre et plus souvent (Anderson et Markedis, 2007).

Même si des technologies avancées ne sont pas toujours nécessaires, celles-ci jouent tout de même un rôle fondamental dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion économique, afin de développer de nouvelles solutions adaptées aux conditions de vie et aux aspirations des populations pauvres. On peut par exemple citer le développement de la banque mobile, qui utilise la voie du téléphone portable pour offrir des solutions innovantes de paiements et de services bancaires. Cela repose sur le fait que le téléphone portable connaît des taux de pénétration parfois étonnamment haut chez les populations pauvres, non reliées aux réseaux fixes.

En étudiant les différentes formes que peut prendre l'innovation à la base de la pyramide, nous avons pu voir que cette dernière ne se fait pas nécessairement en termes de produits et n'implique pas non plus forcément le développement de nouvelles technologies, même si celles-ci restent indispensables dans bien des cas pour résoudre des problèmes particuliers. Elle repose beaucoup sur des utilisations ou commercialisations différentes de produits existants, adaptées aux besoins, comme pour les shampooings vendus en petites doses. Elle repose aussi sur des processus nouveaux, que ce soit les « Shokti ladies » de Grameen Danone Food Limited ou les performeurs de rue de Hindustan Lever. La compréhension et l'observation des utilisateurs est un facteur crucial de réussite pour les innovations. Cela pousse les entreprises à sortir des sentiers battus et à faire preuve d'inventivité et de créativité mais aussi de curiosité, de passion, de courage et d'humanité. Les efforts de recherche et développement des grandes entreprises vont vraisemblablement se tourner de plus en plus vers les marchés émergents. La question du lien entre innovation dans les marchés développés et les marchés émergents se pose alors.

III- Lien entre innovation dans les pays émergents et innovation dans les pays développés

1. Reverse innovation

Depuis quelques années, le concept de reverse innovation émerge. Il désigne le processus de développer des innovations dans les marchés émergents et de les transposer dans les pays développés, à l'inverse donc de ce qui se fait traditionnellement, lorsque les multinationales adaptent ou recyclent des produits destinés aux marchés développés pour les introduire dans les marchés émergents.

Cela marque une nouvelle ère dans l'organisation de l'économie mondiale. Govindarajan (2009) identifie la phase de reverse innovation comme une nouvelle phase de la mondialisation. Après la mondialisation de la présence de marché dans les années 1960 et 1970, la mondialisation de l'organisation des ressources dans les années 1980 et 1990, puis l'ère de la « glocalization » - ou l'intégration d'une efficacité à l'échelle mondiale et d'une réceptivité à l'échelle locale - dans les années 1990 à 2005, l'âge de la reverse innovation a débuté depuis 2005. La première étape de ce courant est de développer des produits ou solutions dans un marché pour ce marché spécifiquement, au lieu d'importer des concepts destinés à d'autres marchés et de les adapter. La deuxième étape consiste à rapatrier les innovations développées dans les pays émergents vers les pays développés.

Les marchés émergents ne sont donc plus perçus seulement comme des réserves de ressources ou de main d'œuvre, mais aussi et de plus en plus comme les marchés du futur, véritables terres d'opportunités commerciales. D'ailleurs, beaucoup de multinationales y développent des centres de recherche et développement, afin d'étendre leurs champs de compétences et de créer les produits du futur. Les populations pauvres ou modestes voient donc des innovations développées selon leurs besoins propres et non plus seulement à partir de technologies déjà éprouvées ailleurs.

Parmi les résultats de reverse innovation, un des plus connu est la machine à électrocardiogramme ultra portable développée par General Electric. A l'origine destinée aux médecins en Chine et en Inde, elle est aujourd'hui aussi commercialisée dans les

marchés développés. Elle est en effet particulièrement bien adaptée aux déplacements sur des sites d'accidents ou aux salles d'urgence par exemple, et se vend bien moins cher.

General Electric est particulièrement engagée dans la réflexion autour du concept de reverse innovation, cependant il y a dans l'opinion générale des hypothèses bien ancrées qui ont freiné l'émergence du concept (Immelt et al, 2009). Ainsi, on a longtemps considéré que les pays émergents allaient suivre la même évolution que les pays développés. Or, les problématiques actuelles de développement durable et de consommation responsable changent grandement la donne et les conditions de développement. Ensuite, les populations des pays émergents peuvent bénéficier d'avancées technologiques révolutionnaires et sont tout prêts à les adopter. Enfin, l'absence d'infrastructures peut aussi être un atout puisque de nouvelles infrastructures peuvent être construites, directement adaptées aux nouvelles technologies et nouveaux besoins. La deuxième hypothèse est que des produits développés dans des pays en développement ne trouveraient pas de marché dans les pays développés, ne pourraient pas y rivaliser. Cependant, il y a au contraire de nouveaux marchés à explorer. « L'émergence d'un état d'esprit économe parmi les consommateurs des marches matures et une demande en hausse pour des produits au bon rapport qualité-prix renforcent l'attrait du concept de reverse innovation » (Madhavan, 2010). Les consommateurs dans les pays développés sont aussi demandeurs de nouvelles équations prix-performance, surtout depuis la crise financière. Ils sont prêts à acheter des produits moins sophistiqués mais qui remplissent basiquement le cahier des charges si cela signifie une baisse significative de prix.

L'innovation basée dans les pays émergents permet de développer des solutions moins chères mais tout aussi adaptées. Au-delà des avantages pour le consommateur et pour l'entreprise en termes de coûts, il y a un aspect de compétition qui entre en compte. En effet, comme le PDG de GE l'a mentionné (Immelt et al, 2009), les multinationales savent rivaliser avec leurs concurrents traditionnels, mais elles doivent apprendre à rivaliser avec les concurrents locaux dans les marchés émergents, faute de quoi elles finiront par se faire battre. C'est ce qui a failli arriver au leader mondial de construction de tracteurs Deere & Company. Le constructeur indien Mahindra & Mahindra, entré sur le marché américain, avait commencé à y créer un nouveau marché en ciblant les fermiers

amateurs ou ceux qui n'avaient pas besoin de matériel très sophistiqué. Le constructeur a donc dû réagir à cette stratégie afin de ne pas se laisser distancer. Les multinationales doivent donc aborder la reverse innovation en termes d'opportunité mais aussi en termes de position défensive.

La compétition à gérer n'est de plus pas seulement entre entreprises concurrentes mais aussi en interne dans une même entreprise. En effet, il est délicat de gérer l'équilibre entre innovations dans les marchés développés et en développement. Cependant, comme l'a dit Sophie Vandebroek, directrice informatique chez Xerox, « Mieux vaut se cannibaliser soi-même plutôt que de voir quelqu'un d'autre nous cannibaliser » (Madhavan, 2010).

Enfin, le concept de reverse innovation implique des changements organisationnels importants afin d'adapter la structure de l'entreprise et les processus internes et externes, par exemple les chaînes de commandement et de communication afin de favoriser les projets innovants, ce qui représente un réel défi.

Le concept de reverse innovation bouleverse donc les rapports habituels entre marchés développés et en développement, et a des implications stratégiques pour les entreprises. Cependant, pour revenir au processus d'innovation lui-même, diffère-t-il fondamentalement entre marchés plus ou moins matures ?

2. Processus d'innovation

Comme nous l'avons vu précédemment, il y a des enjeux particuliers concernant l'innovation à destination des populations pauvres. Les questions habituelles que les innovations cherchent à résoudre sont qui, quoi et comment. Si les questions se posent différemment à la base de la pyramide, le processus lui tend à rester le même (Anderson et Markides, 2007). Il s'agit en effet d'identifier une lacune, d'y voir une opportunité, de chercher à l'exploiter et d'appliquer la stratégie définie.

Le changement ne se fait en effet pas vraiment au niveau du processus d'innovation en soir, mais dans la capacité à innover et à identifier des opportunités. La problématique est

alors d'élargir les horizons et perspectives de l'entreprise afin qu'elle repère des voies possible à la base de la pyramide.

Nous pouvons alors revenir au concept de Radical Transactiveness développé par Hart et Sharma (2004), qui insiste sur l'engagement des entreprises avec les parties prenantes habituellement en marge. Ainsi, la première étape est le déploiement, qui consiste à élargir les réseaux et inverser les ordres de priorité donnée aux différents acteurs. La seconde étape est l'internalisation, en augmentant les interactions et en réconciliant les contradictions.

Finalement, l'innovation ne change pas fondamentalement entre pays développés et pays en développement, en termes de processus et aussi en termes d'attention aux utilisateurs. Cependant, développer la capacité d'innovation est un défi central dans les stratégies BoP. Par ailleurs, les relations entre innovation dans les marchés développés et innovation dans les pays émergents évoluent, vers une plus grande valorisation de cette dernière à travers le concept de reverse innovation.

CONCLUSION

Les mentalités en entreprise évoluent peu à peu ces dernières années vers une plus grande prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise et du rôle du secteur privé dans la lutte durable contre la pauvreté. L'idée de fortune à la base de la pyramide développée par Prahalad fait son chemin et attire l'attention des grandes entreprises vers les populations pauvres et leur intégration dans le circuit économique.

Dans cette approche de marchés dont les tenants et aboutissants sont peu voire pas connus des entreprises, l'innovation joue un rôle stratégique central. Afin de répondre de manière adaptée aux besoins réels des populations pauvres des pays émergents, les entreprises développent de nouveaux business models, revoient leurs paradigmes traditionnels et sortent des sentiers connus. Elles doivent notamment repenser leurs hypothèses concernant les équations performance-prix et garder à l'esprit la nécessité d'inscrire leurs innovations dans une optique de développement responsable.

Cette nouvelle attention portée aux marchés en développement modifie aussi l'organisation économique entre pays développés et émergents. En effet, de terrain d'écoulement de produits destinés au départ aux pays développés, les pays en développement deviennent de plus en plus des terres d'innovation. Innovation destinés à eux-mêmes, mais aussi au monde puisque l'on assiste à un phénomène de reverse innovation où des solutions développées pour des populations pauvres sont rapatriées et adaptées aux pays développés. Cependant, le processus d'innovation en lui-même change peu, ce qui est déterminant est plutôt la capacité à innover, c'est-à-dire à identifier des opportunités et développer des réponses adéquates.

De quelque façon que se pose la question de l'innovation, que ce soit dans les pays développés ou en développement, celle-ci est au cœur des perspectives et des évolutions futures de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

Revues de management

Altman, D. ; Rego, L. ; Ross, P.. « Expanding opportunity at the base of the pyramid». *People & Strategy*, 2009, Vol.32, No.2, pp 46-51

Anderson, J.; Markides, C.. « Strategic innovation at the base of the pyramid». *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Vol.49, No.1, pp 83-88

Asselineau, A.; Piré-Lechalard, P.. « Développement durable et entreprise responsable: une voie pour l'innovation de rupture? ». *Cahiers de recherche (Groupe ESC Clermont)*, 2008, pp 1-22

Dos Santos, A.; Krämer, A.; Vezzoli, C.. « Design brings innovation to the base of the pyramid ». *Design Management Review*, Jun 2009, Vol.20, No.2, pp 78-85

Govindarajan, V.. « The case for reverse innovation, now». *Business Week Online*, 10/27/2009, p13

Hang, C.; Chen, J.; Subramian, A.. « Developing disruptive products for emerging economies: lessons from Asian cases». *Research Technology Management*, Jul-Aug 2010, Vol.53, No.4, pp 21-26

Hart, S.; Sharma, S.. «Engaging fringe stakeholders for competitive imagination». *Academy of Management Executive*, Feb 2004, Vol.18, No.1, pp 7-18

Immelt, J. ; Govindarajan, V. ; Trimble, C.. «How GE is disrupting itself». *Harvard Business Review*, Oct 2009, pp 56-65

Kaafarani, B.; Stevenson, J.. «Breaking away: an innovation model for sustainable growth». *Research Technology Management*, May-Jun 2011, Vol.54, No.3, pp 44-51

Karnani, A.. « The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty». *California Management Review*, Summer2007, Vol.49, No.4, pp 90-111

López-Pérez, M. ; Perez-Lopez, M.; Rodriguez-Ariza, L.. « The opinion of European companies on corporate social responsibility and its relation to innovation». *Issues in Social & Environmental Accounting*, 2007, Vol.1, No.2, pp 276-295

Madhavan, N.. « Made in India, for the world ». *Business Today*, May 2010, Vol.19, No.11, pp76-80

Prahalad, C. ; Mashelkar, R.. « Innovation's holy grail ». *Harvard Business Review*, Jul/Aug2010, Vol.88, No.7/8, pp 132-141

Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart (2002). « The Fortune at the Bottom of the Pyramid », *strategy+business* issue 26, 1st quarter 2002, Booz Allen Hamilton

Prasad, V. ; Ganvir, V.. « Study of the principles for innovation for the BOP consumer – The Case of a rural water filter». *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2005, Vol.2, No.4, pp349-366

Prasad, V.; Ganvir, V.. « Study of the principles of innovation for the bop consumer - The case of a rural water filter». *International Journal of Innovation & Technology Management*, Dec2005, Vol.2, No.4, pp349-366

Vilanova, M.; Lozano, J.; Arenas, D.. « Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness». *Journal of Business Ethics*, Jul2009 Supplement 1, Vol.87, pp 57-69

Sites Internet

globalissue.org
worldbank.org

Cas

Essilor
Danone
Sc Johnson
Schneider Electric

ANNEXE

Les principes de l'innovation à la base de la pyramide

(1) Focus on price performance of the product and service. Serving BOP markets is not just about lower price but creating a new price-performance envelope.

(2) Innovation requires hybrid solutions. BOP consumer problems cannot be solved with old technologies. Most scalable, price-performance-enhancing solutions need advanced and emerging technologies that are creatively blended with the existing and rapidly evolving infrastructures.

(3) As BOP markets are large, solutions that are developed must be scalable and transportable across countries, cultures and languages.

(4) The developed markets are accustomed to resource wastage. All innovations must focus on conserving resources: Eliminate, reduce and recycle.

(5) Product development must start from a deep understanding of functionality, not just form.

(6) Process innovations are just as critical in BOP markets as product innovations.

(7) Deskilling work is critical. Most BOP markets are poor in skills. The design of products must take into account the skill levels, poor infrastructure and difficulty of access in remote areas.

(8) Education of customers on product usage is a key. Innovations in educating a semi-literate group on the use of a new product can pose interesting challenges.

(9) The product must work in hostile environments. Products must also be developed to accommodate the low quality of the infrastructure, like electricity.

(10) Research on the interfaces is critical, given the nature of the consumer population. The heterogeneity of the consumer base in terms of language, culture and skill levels and prior familiarity with the function/feature is a challenge.

(11) Innovations must reach the consumer. Both the highly dispersed rural market and a highly dense urban market at the BOP represent an opportunity to innovate in methods of distribution. Designing methods for accessing the poor at low cost is critical.

(12) The feature and function evolution in BOP markets can be very rapid. Product development must focus on the broad architecture of the system — the platform — so the new features can be easily incorporated. BOP markets allow us to challenge existing paradigms.

Source : Prahalad (2005) dans Prasad, V. ; Ganvir, V.. « Study of the principles for innovation for the BOP consumer – The Case of a rural water filter». *International Journal of Innovation and Technology Management,* 2005, Vol.2, No.4, pp349-366